



UNIDAD 1

Generalidades del Presupuesto Empresarial



DOCENTE:

Ing. Omar Negrete

HISTORIA

Para Burbano (2011), “La actitud de presupuestar debe haber estado implícita en las actividades humanas, desde la época de las primeras civilizaciones. Se sabe que desde los imperios, babilónico, egipcio y romano se debía planear las actividades de manera acorde con los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos” (pág. 3).

Los orígenes del presupuesto se remontan hacia finales del siglo XVIII, momento en el que dentro del sector público, en el Parlamento Británico, se presentaban los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control



Siglo XIII

- "Presupuesto" proviene del francés antiguo "bougette", que significa bolsa.
- Posteriormente, en el sistema inglés, se adopta el término "budget".

1

2

1820

Francia adopta el sistema presupuestario en el sector gubernamental

3

1821

Estados Unidos implementa el presupuesto como un mecanismo de control del gasto público

4

1912 - 1925

- Después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado promueve el control presupuestario.
- En el sector público se aprueba la Ley de Presupuesto Nacional

5

1928

- Westinghouse Company adopta el sistema de costos estándar y el "presupuesto flexible".
- Se profundiza en el análisis de costos y en la necesidad de programar presupuestos

6

1930

- Se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestario.
- Se definen los principios básicos del sistema presupuestario

1948

El Departamento de Marina de los Estados Unidos introduce el presupuesto por programas y actividades

1965

- El gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto.
- Se incorpora la "planeación por programas y presupuestos" como herramienta de control.

7

8

1961

El Departamento de Defensa de los Estados Unidos adopta un sistema de planificación por programas y presupuestos

9

10

Actualidad

- El presupuesto se considera una herramienta clave en la gestión financiera pública y privada.
- Se destaca su importancia en la toma de decisiones, el control financiero y la planificación estratégica

Evolución Histórica del **PRESUPUESTO**

ETIMOLOGÍA,

PRESUPUESTO

PRE

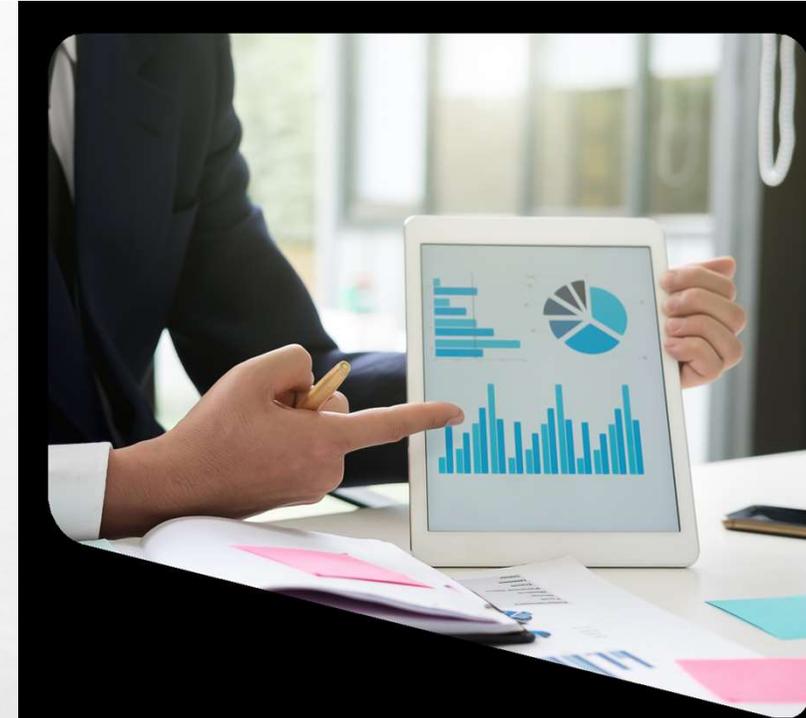


SUPUESTO

EL PREFIJO PRE SIGNIFICA
ANTES DE

LA PALABRA SUPUESTO
SIGNIFICA SUCESO

**ENTONCES PRESUPUESTO ES: HACER ALGO
ANTES DE QUE SUCEDA**



**ENTONCES PRESUPUESTOS SON UN
ESTIMACIÓN SISTEMÁTICA DE LOS
OBJETIVOS QUE PRETENDE ALCANZAR LA
ADMINISTRACIÓN**

CONCEPTO

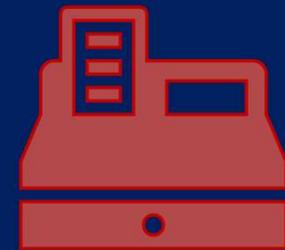
- Según Burbano y Ortiz (2004) un presupuesto es la estimación programada, de una manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”.

Muñiz (2009) define el presupuesto como: “Una herramienta de planificación que, de una manera específica, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, expresando en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado, con el fin de cumplir los objetivos establecidos en la estrategia”.

PRESUPUESTO ES:

El presupuesto estudia la entrada de recursos, los costos y los tiempos en que estos pasan por el proceso productivo, el tiempo de venta, el tiempo de recaudo del efectivo y la circularidad con que estos vuelven a producir nuevos recursos, para mostrar al final la rentabilidad de los recursos circularizados puestos a disposición.

Un análisis sistemático del presente y futuro de un proceso productivo y financiero en una empresa.



OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado

Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas

Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral



FUNCIONES DEL PRESUPUESTO



La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.



El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes



Una herramienta analítica, precisa y oportuna

VENTAJAS

Motiva a la alta gerencia a definir los objetivos y metas básicos de la empresa

Incrementa la participación de todos los niveles de la organización.

Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables

Facilita el control administrativo

Ayuda a lograr mejor eficacia y eficiencia en las operaciones.

DESVENTAJAS

Está basado en estimaciones, limitación que obliga a la administración a utilizar herramientas estadísticas para reducir la incertidumbre, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos con se cuenta.

Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia, ya que de otra manera perdería su sentido.

Su ejecución no es automática. Es necesario que en la organización se comprenda la utilidad de esta herramienta. De otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos por aplicarlo.

Es un instrumento que no debe sustituir a la administración. Uno de los problemas mas graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas es creer que por si solas pueden llevar al éxito.

Toma tiempo y cuesta prepararlo. No se deben esperar resultados demasiado pronto

VARIABLES CONTROLABLES DE UN PRESUPUESTO

- LAS VARIABLES CONTROLABLES SON AQUELLAS SOBRE LAS CUALES LA EMPRESA EJERCE UN CONTROL. EN GENERAL, LAS MÁS IMPORTANTES SE CONOCEN COMO LAS 4 PS, PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN.
- EL PRODUCTO TIENE QUE ESTAR ACORDE CON LAS EXIGENCIAS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR.
- ES NECESARIO CUIDAR LOS COSTOS PARA MANTENER UN PRECIO DETERMINADO Y ADECUADO ANTE EL CONSUMIDOR.
- EN CUANTO A LA PROMOCIÓN, ES NECESARIO REVISARLA PORQUE MUCHAS VECES PUEDE LLEGAR A SER NEGATIVA EN LUGAR DE DAR RESULTADOS ÓPTIMOS.
- ES NECESARIO CUMPLIR CON LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO
EN LA PLAZA SE CONCENTRAN GRAN CANTIDAD DE ACTIVIDADES SOCIALES, COMERCIALES Y CULTURALES



VARIABLES NO CONTROLABLES DE UN PRESUPUESTO

- **Demanda:** Es un factor difícil de controlar ya que no está en manos del consumidor controlar las opciones del consumidor al demandar un producto.
 - **Consumidor:** Nadie puede interferir en las decisiones del consumidor, de tal manera que es un factor que esta fuera del alcance del productor, ya que solo el consumidor sabe que necesita y cuando lo necesita.
 - **Competencia:** La rivalidad existente entre las empresas es difícil erradicarla o modificar y decir "yo no quiero que haya competencia", está fuera de alcance del productor, lo único que queda es usar todas las tácticas necesarias para competir lícitamente.
 - **Legislación mercantil:** Se refiere a las leyes que rigen la constitución mercantil las cuales solo se cumplen y no pueden modificarse.
 - **Ambiente político:** El cambio de gobierno trae consigo una serie de reformas mercantiles que afectan el buen funcionamiento de las empresas, la empresa solamente tiene que adaptarse a ellas.
 - **La moda:** Las tendencias que llegan a un territorio las cuales surgen de la nada, afectan la producción ya elaborada por la empresa y esto no permite vender los productos al precio ideal solo queda acomodarse a esas tendencias.
- 

RECUADRO 1-3
**Identificación
y evaluación
de las variables
pertinentes**

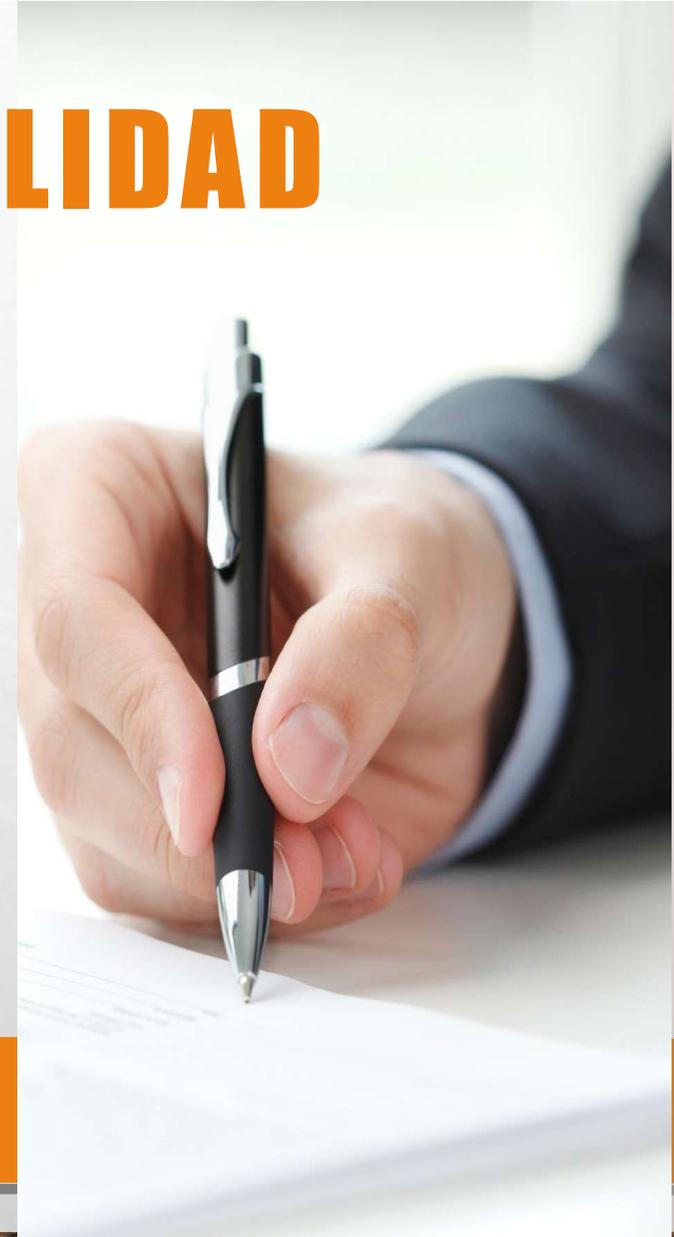
VARIABLES PERTINENTES*	BASE PARA EL MANEJO						ESTRATEGIA Y REFERENCIA DE PLANIFICACIÓN
	CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO		LARGO PLAZO		
	C†	NC†	C	NC	C	NC	
Externas:							
Población		X		X			X
PIB		X		X			X
Ventas de la industria		X		X	X		
Actividades de la competencia Industria (en la que se ha de competir)		X		X			X
Líneas de productos, etc.		X	X		X		
Internas:							
Empleados-calidad		X	X			X	
Empleados-cantidad	X		X			X	
Capital-fuentes	X		X			X	
Capital-monto	X		X			X	
Investigación-naturaleza		X	X			X	
Investigación-costos	X		X			X	
Publicidad	X		X			X	
Productividad		X	X			X	
Fijación de precios a productos		X	X			X	
Métodos de ventas	X		X			X	
Métodos de producción		X	X			X	
Costos de operación-fijos	X		X			X	
Costos de operación-variables, etc.	X		X			X	

* Sólo ilustrativas; la clasificación ha de corresponder a cada situación en particular.

† C-Controlable; NC-No controlable.

ESTUDIO DE LA UTILIDAD

Una evaluación financiera, reconoce sobre varias posibilidades de inversión, cual de ellas incurre en una mayor productividad, menores costos y ofrece más excedentes, por eso es importante reconocer los ingresos y los costos en que incurre una empresa.



EN GENERAL, EL RESULTADO DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA ESTÁ REPRESENTADA EN EL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS O TAMBIÉN CONOCIDA COMO ESTADO DE RESULTADOS

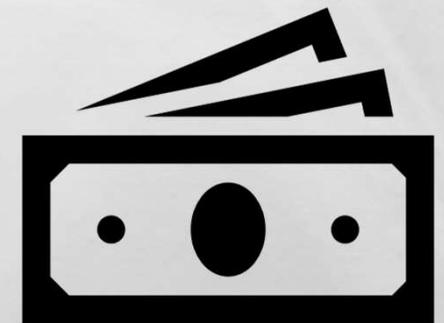
Estructura del estado de resultados

- Ingresos ((PV unit) * (X Und)) – Costos ((CV unit) * (X Und))
- Utilidad en venta
 - Gastos admón.
 - Gastos de venta
 - + Otros Ingresos No operacionales
 - Otros gastos
 - = Utilidad del ejercicio, sin impuestos, ni reservas

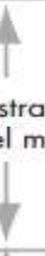
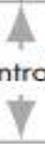
LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE UTILIDADES "PCU"

Proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las funciones de planificar y controlar.
El modelo de PCU comprende:

- APLICACIÓN DE OBJETIVOS
- ESPECIFICACIÓN DE METAS
- DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE UTILIDADES DE LARGO ALCANCE
- ELABORACIÓN DE UN PLAN TÁCTICO DE UTILIDADES A CORTO PLAZO
- DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMES DE DESEMPEÑO
- ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO



EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE UTILIDADES

Función de la administración	Fases secuenciales del proceso de PCU	Responsabilidad primaria
 Planear	1 Variables externas pertinentes —identificar y evaluar	 Administración ejecutiva
	2 Objetivos generales del negocio —desarrollar o modificar	
	3 Metas específicas de la empresa —desarrollar en congruencia con el punto 2 anterior	
	4 Estrategias de la empresa —especificar los principales impulsos para alcanzar los objetivos y las metas	
 Dirigir	5 Instrucciones de la administración ejecutiva para la planificación —especificar premisas (o lineamientos) de la planificación para los gerentes (con base en los puntos 1-4 anteriores)	 Administración de nivel medio
	6 Planes de proyectos —desarrollar y evaluar cada proyecto	
	7 Plan estratégico (largo plazo) de utilidades —desarrollar para 3, 5 o 10 años	
	8 Plan táctico (corto plazo) de utilidades —desarrollar para el año próximo	
 Dirigir	9 Estructuración de planes de utilidades —ejecutar a lo largo del año presupuestal	 Todos los niveles de la administración
	10 Informes de desempeño —preparar informes mensuales por áreas de responsabilidad	
 Controlar	11 Seguimiento —proveer retroalimentación, emprender acción correctiva y replanificar	 Todos los niveles de la administración

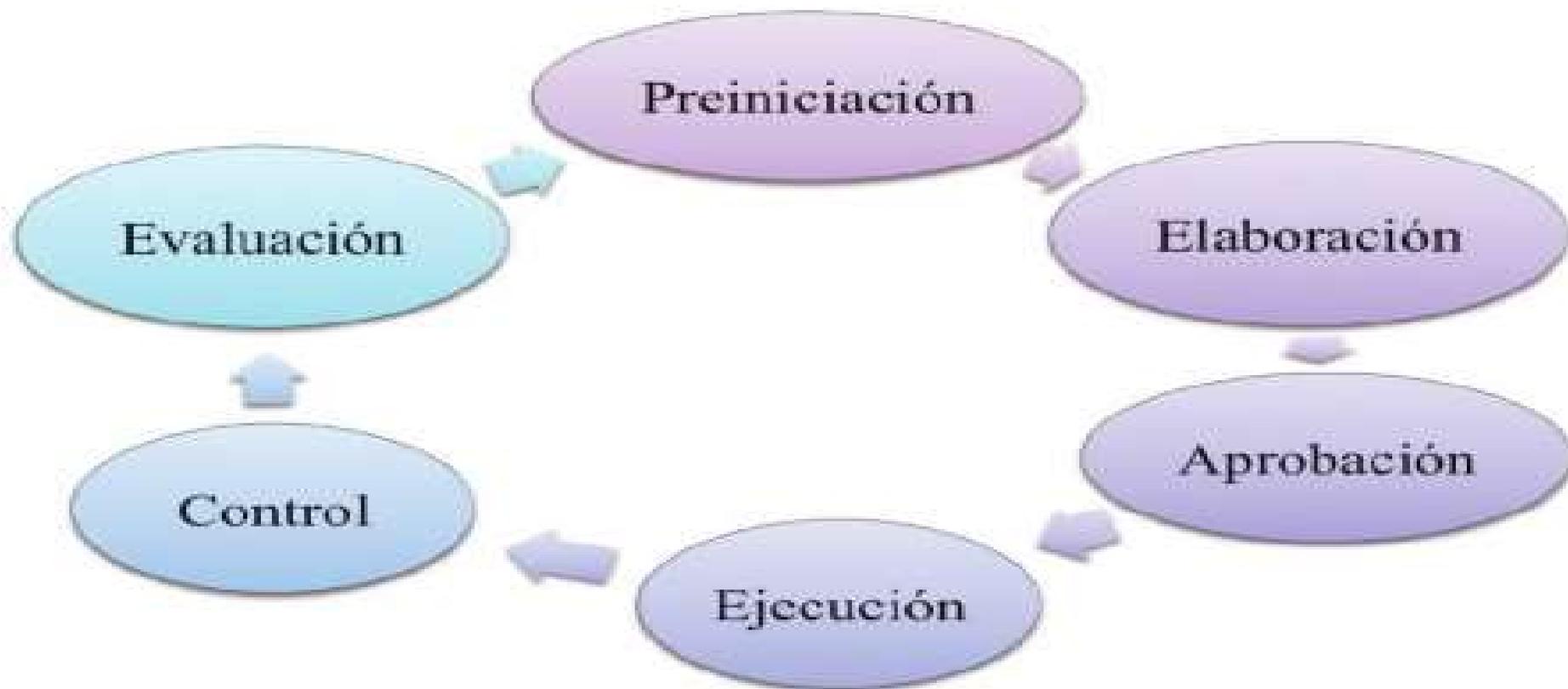
CICLO PRESUPUESTARIO

- **SEGÚN MUÑIZ (2009) “EL PROCESO DE REALIZACIÓN DEL PRESUPUESTO, REQUIERE CUMPLIR UNA SERIE DE CARACTERÍSTICAS, PARA QUE FUNCIONE DE UNA FORMA ADECUADA, Y ADEMÁS, SIRVA COMO HERRAMIENTA BÁSICA DEL SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO , DE LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS DEFINIDOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”**



FASES DEL PROCESO O CICLO PRESUPUESTARIO

PÉREZ Y VEIGA (2013)



El ciclo presupuestario es la secuencia ordenada de actividades para elaborar, ejecutar, controlar y evaluar el presupuesto

PÉREZ Y VEIGA (2013) EXPONEN QUE EL PROCESO PRESUPUESTARIO SE DESARROLLA CON LA SECUENCIA SIGUIENTE:

-  1. Comunicación de directrices y objetivos generales para el año próximo
-  2. Distribución del manual de presupuestación
-  3. Preparación de presupuestos económicos por áreas (Ventas, Producción, Compras, Inversiones, Gastos)
-  4. Obtención del presupuesto consolidado (Integración y depuración de inconsistencias)
-  5. Revisión por la Dirección (Evaluación de congruencia con los objetivos iniciales)
-  6. Aprobación del presupuesto final (Correcciones, edición y distribución del presupuesto definitivo)



PLANIFICACIÓN DIRECTA

Es la preparación de presupuestos basada en decisiones explícitas de la alta dirección, sin delegaciones intermedias.

La retroalimentación continua requiere:

- a) Corregir las deficiencias observadas en el desempeño
- b) Hacer frente a sucesos imprevistos de naturaleza desfavorable y
- c) Aprovechar los nuevos adelantos.

FASES



1.- Establecer objetivos y metas empresariales



2.- Desarrollar premisas del medio ambiente en el que opera la entidad



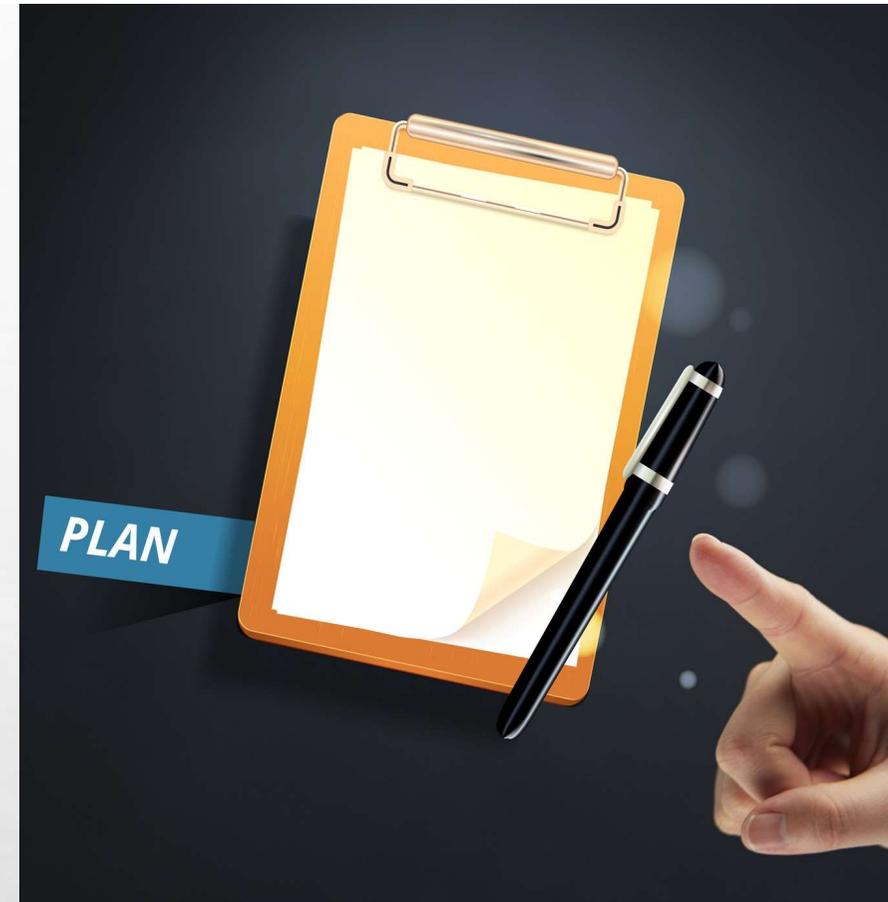
3.- Tomar decisiones respecto a los cursos de acción



4.- Empezar acciones que tiendan a activar los planes



5.- Evaluar la retroalimentación del desempeño para la replanificación



PLANIFICACIÓN DIRECTA

TOMA DE DECISIONES

- ❖ La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer algo, o de adoptar o rechazar una actitud.
- ❖ Una sana toma de decisiones requiere creatividad y confianza.
- ❖ Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica.
- ❖ Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión



La toma de decisiones implica: 1) manejar las variables controlables y 2) aprovechar la ventaja de las variables no controlables que puedan influir en el éxito operacional a largo plazo

VARIABLES PERTINENTES*	BASE PARA EL MANEJO					
	CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO		LARGO PLAZO	
	C†	NC†	C	NC	C	NC
Externas:						
Población		X		X		X
PIB		X		X		X
Ventas de la industria		X		X	X	
Actividades de la competencia		X		X		X
Industria (en la que se ha de competir)		X		X	X	
Líneas de productos, etc.		X	X		X	
Internas:						
Empleados-calidad		X	X		X	
Empleados-cantidad	X		X		X	
Capital-fuentes	X		X		X	
Capital-monto	X		X		X	
Investigación-naturaleza		X	X		X	
Investigación-costos	X		X		X	
Publicidad	X		X		X	
Productividad		X	X		X	
Fijación de precios a productos		X	X		X	
Métodos de ventas	X		X		X	
Métodos de producción		X	X		X	
Costos de operación-fijos	X		X		X	
Costos de operación-variables, etc.	X		X		X	



PASOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

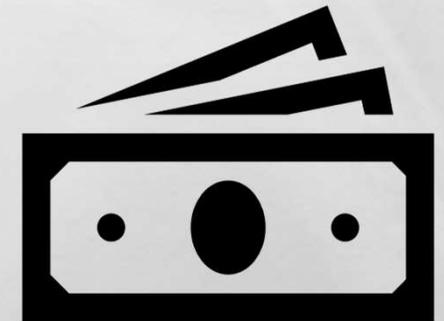
- PASO 1 Reconocer un problema
- PASO 2 Identificar alternativas
- PASO 3 Especificar fuentes de incertidumbre
- PASO 4 Escoger un criterio
- PASO 5 Considerar preferencias de riesgo
- PASO 6 Evaluar alternativas
- PASO 7 Elegir la mejor alternativa
- PASO 8 Implementar el curso de acción seleccionado



FUNCIONES DEL COMITÉ DE PRESUPUESTOS

Es un órgano asesor y coordinador que tiene como objetivo garantizar la correcta elaboración, ejecución y evaluación del presupuesto empresarial. Sus funciones principales son:

- Coordinar la **elaboración de presupuestos** departamentales.
- **Analizar y consolidar** las propuestas de cada área.
- **Aprobar y ajustar** los presupuestos preliminares.
- **Monitorear** la ejecución y proponer ajustes.
- **Evaluar resultados** y recomendar acciones correctivas.



ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PRESUPUESTO

LABOR DE CONCIENTIZACIÓN

Crear una cultura de importancia del presupuesto en todos los niveles de la organización.



Capacitaciones sobre **beneficios del control presupuestario**



Promoción de **responsabilidad** en el uso de los recursos



Incentivar la **participación activa** en la elaboración presupuestaria



- **Flexibilidad:** Capaz de adaptarse a cambios internos y externos.
- **Precisión:** Basado en datos confiables y actualizados.
- **Participativo:** Involucra a todos los niveles organizativos.
- **Integral:** Considera todas las áreas de la empresa.

Características de un sistema presupuestario

Evaluación del entorno:

- Analizar factores **económicos, sociales, políticos** y **tecnológicos** que puedan afectar los resultados.
- Evaluar **competencia, mercado y tendencias financieras**.



Características de evaluación del entorno

Etapas del proceso administrativo	Objetivo del presupuesto
Planeación	Establecer metas financieras claras y alcanzables que sirvan de guía para todas las actividades.
Organización	Asignar los recursos de manera eficiente y adecuada a las distintas áreas, priorizando las actividades estratégicas.
Dirección	Guiar la ejecución de las actividades y tomar decisiones oportunas basadas en las restricciones presupuestarias.
Control	Medir el desempeño real frente a lo presupuestado, identificando desviaciones y aplicando acciones correctivas.

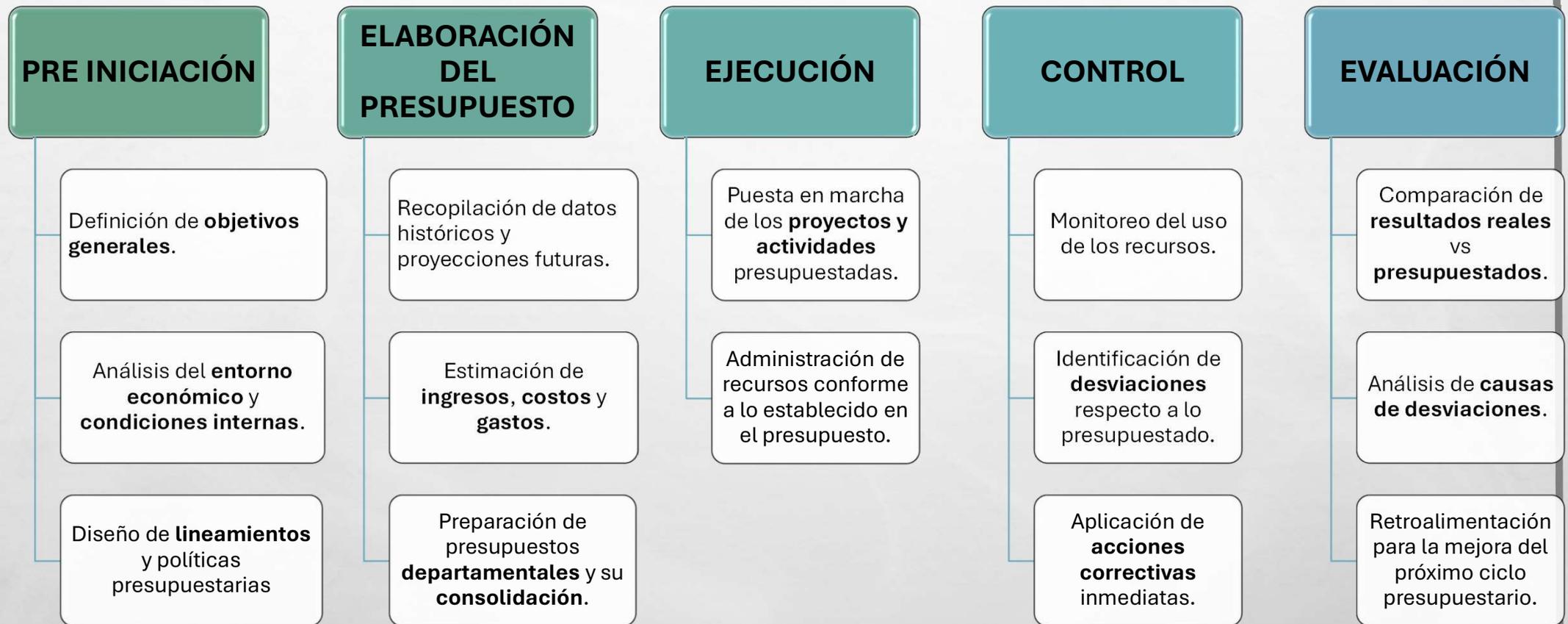
El presupuesto no es un documento estático; es un instrumento dinámico que apoya la gestión empresarial en todas sus etapas.

PRESUPUESTO / ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPAS DEL PRESUPUESTO

SI SE TOMA AL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL, DEBEN CONSIDERARSE LAS ETAPAS SIGUIENTES EN SU PREPARACIÓN:

- PRE INICIACIÓN.
- ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.
- EJECUCIÓN.
- CONTROL.
- EVALUACIÓN.



Etapas de la preparación del presupuesto